

WE ZIJN TOCH PARTNERS?

Onderzoek relatie leveranciers en inkopers in cure-sector

In veel facilitaire uitbestedingsrelaties kom je het woord 'partnership' tegen.

Wat is partnership eigenlijk en hoe kan het dat partijen er soms iets anders onder verstaan en er andere verwachtingen van hebben? Een recent onderzoek in de cure-sector werpt licht op deze en andere vragen.

DOOR ROYAN VAN VELSE EN NICK PROVOOST

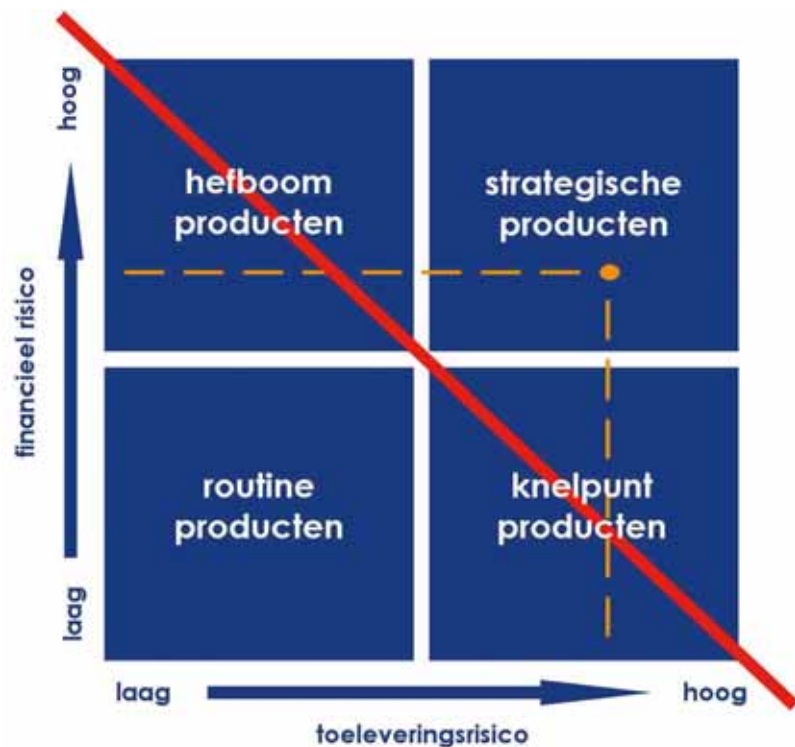
Ziekenhuis Rijnstate in Arnhem heeft onlangs met 20 Nederlandse ziekenhuizen onderzoek gedaan naar de relatie tussen leveranciers en inkopers in de cure-sector. De 100 belangrijkste leveranciers werden benaderd met vragen over wederzijdse verwachtingen.

Een opvallend resultaat was dat maar liefst 89 procent van de respondenten aangaf dat zij enige vorm van partnerschap hebben met één of meerdere ziekenhuizen. Het verrassende hieraan is dat de wederpartij (de ziekenhuisinkopers) dat in een aantal gevallen niet zo ervaart, en dat bij doorvragen het begrip 'partnerschap' op veel verschillende wijzen wordt geïnterpreteerd.

WIE ZIJN UITVERKOREN?

Wie is partner en hoe word je partner?

Een leverancier zal een ziekenhuis snel als partner beschouwen als die instelling



Wanneer is sprake van partnerschap? Is 'volume' de bepalende factor, of juist 'kwaliteit'? Is 'geven en nemen' bepalend? Of speelt de inkoopmatrix van Kraljic een rol?

>>



De tijd dat leveranciers werden geassocieerd met een vijandbeeld is voorbij.

veel producten of diensten van hem afneemt. Een inkoop zal een leverancier dat predicaat sneller toekennen wanneer die producten en diensten met een hoge kwaliteit en een lage prijs worden geleverd.

Of hier echt sprake is van partnerschap, kun je betwisten. Hier heb je vooral te maken met eigenbelang. Is volume de bepalende factor, of juist kwaliteit? Is geven en nemen bepalend? Of speelt de inkoopmatrix van Kraljic hier weer een rol? In dit model wordt een aanbieder gecategoriseerd als strategisch, routine, knelpunt of hefboom.

De indeling hangt enerzijds af van de verkrijgbaarheid van een soortgelijke dienst bij andere partijen in de markt, en anderzijds van de financiële impact van de dienst op de bedrijfsvoering van het ziekenhuis. Het woord 'partnerschap' impliceert dat er toch wel sprake moet zijn van enige wederkerigheid. Het lijkt het er dus op dat enkel leveranciers die zich rechtsboven de diagonaal in deze matrix bevinden, in aanmerking kunnen komen voor deze uitgebreidere vorm van samenwerking. Vooral strategische partijen hebben dan die kans.

AANZETTERS EN DOODDOENERS

Aan de respondenten werd gevraagd wat zij zien als belangrijkste **aanzetters** om partnerschap mogelijk te maken.

De volgende factoren werden genoemd:

- > Openheid en eerlijkheid
- > Wederzijds vertrouwen
- > Het gezamenlijk bespreken van voortgang en resultaten
- > Het waarmaken van verwachtingen
- > Het delen van ontwikkelingen

Als **dooddoeners** voor een partnerschap werden genoemd:

- > Wanneer één van de partijen een monopoliepositie heeft
- > Een vendor lock-in (wanneer de inkoopende partij niet meer zonder de leverancier kan)
- > Gedeeltelijk verborgen agenda's

Wat duidelijk wordt, is dat interesse in elkaar en de wil tot samenwerking de rode draad vormen in een partnerschap.



Niet voor niets wordt de term 'what's in it for we' veel gebezigd in deze. 'We' is daarbij het kernwoord waar het om draait.

OPBOUWEN VAN EEN RELATIE

Partnerschap bereik je door middel van een groeiproces. De verschillende fasen van verliefdheid worden wel genoemd om duidelijk te maken in welk stadium je je bevindt.

> **Scharrel**

De relatie begint dan met een scharrel. Hierbij is de samenwerking puur transactioneel. De ene partij levert, de andere betaalt.

> **Verliefd**

Wanneer er vervolgens verliefdheid optreedt, wordt er sprake van het managen van verplichtingen en verwachtingen. Dat managen is wederzijds en betekent ook dat ze waargemaakt moeten worden. Soms ontstaat deze fase door opportunisme.

> **Verloofd**

Een verloving klinkt wat ouderwets in deze tijd, maar betekent in dit geval dat er in een volgende fase invulling wordt gegeven aan de meerwaarde die je hebt voor elkaar. De samenwerking wordt uitgebreider, (deel-)processen worden geoptimaliseerd en op elkaar afgestemd. De partijen hebben elkaar blijikbaar gevonden en zijn klaar om verder te gaan met elkaar.

> **Getrouwd**

Om bij dezelfde metafoer te blijven kan de relatie uiteindelijk worden bezegeld en gezegend met een huwelijk. In het huwelijk gaat het echt om 'we' en wordt alles gedeeld, lief en leed, en ook de geheimen.

EERLIJK ZULLEN WE ALLES DELEN

In een partnerschap gaat het delen verder dan alleen het op de hoogte houden van elkaar. Partijen kunnen besluiten om risico's te delen, net zo goed als successen. Financiering kan een rol gaan spelen en integratie kan verder worden doorgevoerd. Op een gegeven moment heb je het dan over bijvoorbeeld MES-samenwerkingen (Managed Equipment Services) waarbij partijen verdergaand toegewijd zijn aan elkaar.

Net zo goed als je kunt kiezen voor een huwelijk of een geregistreerd partnerschap, kun je een keuze maken met betrekking tot de rechtsvorm van het partnerschap. Worden afspraken vastgelegd in een overeenkomst, is er zoveel vertrouwen dat er juist helemaal geen overeenkomst meer nodig is, of wordt er gekozen voor een juridische entiteit als bijvoorbeeld een joint venture?

BEGRIPSBEPALING

Er zijn vele definities van partnerschap. Op basis van de input van inkopers en leveranciers kan partnerschap met enige voorzichtigheid als volgt geformuleerd worden:

Partnerschap is een excellente samenwerking tussen twee partijen. Partners zullen elkaar hierbij op een open en eerlijke manier aan en bepalen in gezamenlijkheid de doelstellingen en de acties die de samenwerking versterken. Hiertoe werken ze waar mogelijk geïntegreerd samen om zowel financiële als niet-financiële successen te behalen.

RIJNSTATE: 1 PARTNER

In de praktijk is partnerschap een prachtig en krachtig woord waarmee zorgvuldig omgesprongen moet worden. Vanuit de inkoopafdeling van Rijnstate

wordt er één (MES) partnerschap onderkend, en wel met Philips Healthcare. Het MES-contract dat al zes jaar loopt heeft bewezen dat oprechte samenwerking mogelijk is en ook loont. Met het besef dat partijen elkaar nodig hebben en voor elkaar wat kunnen betekenen, wordt al flink geflirt met een paar andere belangrijke leveranciers. In de nabije toekomst zou dit moeten leiden tot nieuwe verlovings. Dit zijn strategische leveranciers volgens het Kraljic-model. Aanbieders uit andere kwadranten moeten echter niet uitgesloten worden. De matrix is dynamisch en de ontwikkeling naar een partnerschap kan ook sommige van deze leveranciers naar een ander kwadrant leiden.

De tijd dat leveranciers werden geassocieerd met een vijandbeeld is voorbij. Nieuwe generaties inkopers en verkopers begrijpen dat de kracht zit in gezamenlijke doelstellingen, in het samen zoeken naar en vinden van oplossingen, en niet zozeer in strijd. Deze denkwijze is niet eens innovatief. Je kunt het gerust benoemen als een natuurlijke maar ook noodzakelijke weg naar partnerschap. <<



Nick Provoost (links) is in februari 2017 afgestudeerd in bedrijfskunde MER aan de Hogeschool Arnhem en Nijmegen (HAN). Royan van Velse (rechts) is manager Inkoop en logistiek in het Arnhemse Rijnstate ziekenhuis.